عنوان البحث:

رأس المال الفكري و دوره في إحداث التطوير التنظيمي

من إعداد:

1- **الأستاذة طرشاني سهام** **أستاذة مساعدة بقسم العلوم التجارية**

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعـة حسيبة بن بوعلي - الشلف

البريد الالكتروني: si402siham@yahoo.fr

2- **الأستاذة شتوح دلال** **أسـتاذة مؤقتة بقسم العلوم التجارية**

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعة عمار ثليجي- الأغواط

البريد الالكتروني: Dallal-gestion2007@yahoo.fr

المحور7: فن إدارة التحول-التحسين- في منظومة رأس المال الفكري
(رأس المال المعرفي مدخل لتفعيل نشاط التغيير و الابداع و الابتكار في منظمات الأعمال)

المقدمة :

إن المنظمات وعلى اعتبار أنها نظام مفتوح، فإنها تستمد مدخلاتها من (أفكار، أهداف...) من البيئة، وبالمقابل تطرح مخرجاتها فيه . وفي ظل تعقد ،تغير وتنوع المتغيرات البيئية، وجدت المنظمات نفسها ملزمة على انتهاج أسلوب التطوير التنظيمي، الذي يضمن لها مواكبة التغيرات ، ويمكنها من الاستجابة لها بالشكل الذي يضمن بقاءها ، ويتيح لها الفرص الصحية التنظيمية التي تحقق لها المكانة المرموقة في بيئة الأعمال.

انطلاقا من المنافسة الشديدة بين المنظمات وفي ظل التطور الحاصل في المجال العلمي، أصبحت المعالم التنافسية الجديدة تبتعد عن الموارد المادية الملموسة تدريجيا، لت نتقل إلى الموارد غير الملموسة، ممثلة في العناصر البشرية، على اعتبار أنها المسؤولة عن كل الأنشطة ووظائف المنظمة، الأمر الذي يحملها مسؤولية نجاح وبقاء المنظمة.

وعليه نجد أن الاهتمام بالعناصر البشرية، أو بالأحرى الاهتمام بالموارد الفكرية ممثلة في رأس المال

الفكري -كمصدر للإبداع والتجديد - أضحى أبرز ما يشكل محور تنافسية ا لمنظمات خاصة وأنه يشكل العقل المدبر، المبادر والساعي إلى التطوير والانجاز، الأمر الذي يتطلب من المنظمات الراغبة في التفوق التنافسي استقطاب رأس المال الفكري، العمل على تطويره والمحافظة عليه ،بالشكل الذي يميزها في ذلك عن المنافسين، ويضمن لها البقاء والاستمرار.

انطلاقا مما سبق، تبرز إشكالية بحثنا المتمثلة في السؤال التالي:

ما هو الدور الذي يؤديه رأس المال الفكري للمنظمة في ظل التغيرات المعاشة ؟ وما هي مساهمته في

إحداث التطوير التنظيمي ؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية، تتفرع الأسئلة التالية:

1ما هي المواصفات وا لخصائص التي يمكن الاعتماد عليها لتمييز رأس المال الفكري – كعنصر فعال في المنظمة – عن غيره من العناصر البشرية ؟

2-كيف يمكن الاحتفاظ برأس المال الفكري، وما هي أساليب تطويره ؟

3-ما هي الآثار الناجمة على اعتماد رأس المال الفكري في المنظمة ؟

4-ما هي الآليات ا لتي تعتمدها المنظمات في تطويرها ؟وما مدى فعالية رأس المال الفكري فيها وتأثيره على تكوين المنظمات المتعلمة ؟

فرضيات البحث:

نهدف من خلال هذا البحث إلى التأكد من صحة أو خطأ الفرضيات التالية:

1-إن العصر الحالي ينبئ بتناقص أهمية الموارد المادية وبالمقابل تزايد أهمية الموارد الفكرية.

2-توجد علاقة ايجابية بين رأس المال الفكري والعائد الذي تحضى به المنظمة من جراء الاعتماد عليه.

3-إن رأس المال الفكري يشمل كل الأفراد الموجودين بالمنظمة، ومن ثم على المنظمة أن تركز اهتمامها على كل هؤلاء الأفراد.

4-إن المنظمة المتعلمة تساهم في تمكين وتحفيز وتفعيل رأس المال الفكري.

أهداف البحث:

إن الأهداف المتوخاة من بحثنا هذا تكمن في الأهداف التالية:

1-التعرف على طبيعة الأهمية التي ينبغي أن يحضى بها أي عنصر بشري في المنظمة ، تأكيدا على امتلاكه للحد الأدنى المطلوب لتحريك وظائف وأنشطة المنظمة.

2-إبراز أهمية العناصر البشرية بصفة عامة ورأس المال الفكري بصفة خاصة والتي يتميز من خلالها الأصل الفكري ويكون بمنأى عن المفاضلة بينه وبين الأصل المادي.

3-اكتشاف أهم الخصائص والمميزات التي تميز رأس المال الفكري عن غيره من العناصر البشرية.

4-التأكيد على انتهاج كافة الأساليب والمناهج التي من شانها تطوير رأس المال الفكري، والمحافظة عليه، بما في ذلك التعلم المستمر.

5- إظهار أهمية انتهاج ا لمنظمة لسياسات التطوير التنظيمي اعتمادا في ذلك على رأس المال الفكري كوسيلة ناجعة لإنجاح التطوير التنظيمي.

6 - قد يفسر هذا البحث السبب الرئيسي الذي يعود إليه تفوق منظمات دون أخرى.

أهمية البحث:

إن أهمية هذا البحث تظهر ضمن ما يلي:

1-إن حدة المنافسة الحالية بين المنظمات، تقتضي البحث عن الوسائل الناجعة، المستمرة العوائد للمنظمة، وهو ما يتجلى في اعتمادها على الأصول الفكرية" رأس المال الفكري."

2-باعتبار الأهمية التي بدأت تحضى بها العناصر البشرية ضمن الإطار التنظيمي، خاصة مع بروز ما يسمى حاليا بعصر المعرفة، ارتأينا أن نتطرق إلى هذا الموضوع.

3-تزايد الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري على مستوى المنظمات العالمية، ومحاولة العديد من المنظمات تبني برامج إدارة وتنمية والمحافظة على رأس مالها الفكري باعتبا ره الثروة الفاعلة في تحقيق التفوق والتميز لما له من قدرة على التطوير و الإبداع و الابتكار.

منهجية البحث :

البحث عبارة عن دراسة نظرية إستخدمت فيها الباحثتان المنهج التحليلي الإستنتاجي لتحليل الأفكار والآراء والنظريات المطروحة فيما يتعلق بالرأسمال الفكري و المنظمة المتعلمة كمفهوم ونسبة مهمة من قيمة منظمات الأعمال السوقية وخاصة في ما يسمى بالمنظمات المعرفية .

لقد اعتمدت الباحثتان على ما توفر من أدبيات الموضوع لبناء الإطار الفكري والمفاهيمي للبحث والأفكار والنظريات التي تحكم هذه الإطار إستنادا لتلك الأدبيات ومناقشة تلك المفاهيم وإستخلاص ما يمكن من إستنتاجات لبناء توصيات موضوعية عملية لمنظمات الأعمال.

- **تقسيمات البحث:**

لمعالجة هذا الموضوع و الإحاطة بجوانبه، ارتأينا تقسيمه إلى المحاور التالية:

المحور الأول -مفاهيم عامة حول رأس المال الفكري و التطوير التنظيمي.
المحور الثاني -إسهامات رأس المال الفكري في بناء المنظمات المتعلمة

نتائج البحث و توصياته.

المحور الأول -مفاهيم عامة حول رأس المال الفكري و التطوير التنظيمي.
أولا: مفهوم رأس المال الفكري.

إن مصطلح رأس المال الفكري استخدم لأول مرة عام 1958 ، حين أشار محللين ماليين في سياق وصفهما لتقويمات سوق الأسهم للعديد من الشركات الصغيرة المعتمدة في أعمالها على العلم ، أن أعمال تقويمهما للأسهم يجوز أن يطلق عليها مصطلح العلاوة الفكرية.ظلت الفكرة نائمة بعدها لمدة ربع قرن ، إلى أن ذكر والتر وريستون Walter Wristonأكبر Citicorp و هو رئيس سابق لبنك سيتيكورب
أكبر البنوك الأمريكية ، أن بنكه ومنظمات أخرى يمتلكون رأس مالا فكريا ذا قيمة مالية [1].
كانت هي إذن انطلاقة لاستخدام هذا المصطلح، وبذلك تزايد الاهتمام به شغفا لمعرفة هذا المفهوم أكثر فراس المال الفكري يشير إلى مفهوم العلاقات المكثفة المبنية على المعرفة التركيبية، والكفاءات التي لديها

---

[1]: توماس ستيوارت ، ثروة المعرفة،ترجمة ،علا أحمد صلاح،الدار الدولية للاستثمارات الثقافية. ش ذم م ، 2004 ،ص12.

القدرة على توليد القيمة و التنمية[2] .

وفي هذا السياق ، نشير إلى انه وعلى الرغم من استخدام المصطلح رأس المال الفكري منذ 1958 ، إلا انه لم يجسد كمفهوم إلا بحلول عام1969 .

وقد كان الفضل في ذلك إلى الاقتصادي J.K.Galbraith. بعدها تم توظيف وتوسيع المفهوم من قبل المفكر Peter dracker. سنة 1993 [3] في وصفه لمجتمع ما بعد الرأسمالية، وعليه وابتداء من سنة 1993 توالت التعاريف وتهاطلت وجهات النظر حول مفهوم رأس المال الفكري.

1-تعريف رأس المال الفكري

هناك عدة تعاريف لرأس المال الفكري وفيما يلي سنعرض بعضا منها.

- **التعريف الأول:** " هو الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها، والممكن استخدامها لخلق الثروة"[4] .

يشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة (المهارات، الخبرات، والتعليم المتراكم في العنصر البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة.

- **التعريف الثاني:** " هو مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق"[5].

يضيف هذا التعريف على أن رأس المال الفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

---

[2]:سعد عبد الكريم الساكني، رأس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين في القياس، الملتقى العلمي الثامن حول منظمات الأعمال العربية

.ومتغيرات العصر، جامعة أربد الأهلية، الأردن، أوت، 2006 ،ص15.

[3]: عبد الحفيظ بلعربي، جمال أبوراشد، اقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية، شروط أمثلية لمعدل الإنفاق على أصول المعرفة، لمنشأة الإعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، جامعة الزيتونة الأردنية، 2005 ، ص3.

[4]: توماس ستيوارت، مرجع سبق ذكره،ص31.

[5]: راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر،2005، ص183.

- **التعريف الثالث:** يرى Ulrich " أن رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن و الفرص التي تتيحها التكنولوجيا "[6].

و إذا أردنا أن نحدد بدقة مفهوم رأس المال الفكري، يجب تمييزه عن رأس المال المادي و رأس المال البشري، إذ يتمثل رأس المال المادي في الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات و التجهيزات و المخزونات، بينما يمثل رأس المال البشري المهارات و الإبداعات و الخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المنظمة،و من هنا فإن رأس المال الفكري يشمل رأس المال البشري و يختلف عن رأس المال المادي[7].

وفي ضوء ما سبق ذكره، يتضح أن **رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق و الاستراتيجي للأنظمة و الأنشطة و العمليات و الاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.**

تجدر الإشارة إلى أن هناك تسميات عديدة لرأس المال الفكري تتداولها أدبيات الموضوع حاليا كرأس المال الفكري ورأس المال اللاملموس ... الخ . وكل هذه التسميات يقابلها مفهوم رأس المال المادي أي أن الأصول الفكرية تقابلها الأصول المادية ويمكننا التفريق بين الاثنين من خلال الجدول التالي (الجدول 1) .

الجدول رقم (1) : المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي - أثيري - غير ملموس

[6] - Ulrich, a new manages for human resources, Harvard business review, January-february, 1998,p02.

[7]: ناصر مراد، 2008، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية، يصدرها مركز البصيرة للبحوث و الاستشارات و الخدمات التعليمية، الجزائر، العدد العاشر:75.

موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين في الشركة
التمثيل النموذجي	الآلة ، المعدة ، المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالإندثار	متزايدة بالإبتكار
نمط خلق الثروة	بالإستخدام المادي	بالتركيز والإنتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقد عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية

نشير أيضا إلى انه يجب أن ينطبق على رأس المال البشري الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة.

وعليه يمكن القول أن:

تكوين رأس المال البشري ضرورة تفرضها متطلبات العصر فلا يمكن تصور مجتمع متقدم في إمكانياته

الإنتاجية فقيرا، مفتقدا لكفاءة رأس المال البشري .وفي هذا الصدد يشير مؤتمر هيئة الأمم المتحدة المنعقد في القاهرة عام 1968[8] ، إلى مدى و نوعية تأهيل الناس يعتبران عاملا رئيسيا للتقدم و أن النقص في العمل المؤهل و الخبرة الفنية هو السبب الرئيسي الذي يحول دون التنمية السريعة،و كذا ضرورة الالتزام بالدعائم الأساسية لتكوين رأس المال البشري و المندرجة ضمن التدريب،التعليم و المحافظة على القدرات المتميزة و التعامل معها كمنظومة تفاعلية تكاملية، يعد أمرا في غاية الأهمية ،لان الدعائم المذكورة هي المسؤولة عن إعادة تشكيل رأس المال البشري على نطاق فعال ،وعلى نحو أكثر ايجابية في تحقيق الأهداف الموضوعية.

2- خصائص رأس المال الفكري

[8]: عادل حرحوش، أحمد علي صالح،رأس المال الفكري-طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه -مصر، 2003 ،ص12 .

بعد أن تم التعرف على رأس المال الفكري سنتناول فيما يلي خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس مالا فكريا، والتي تتعدد من خصائص تنظيمية، إلى مهنية وأخرى سلوكية وشخصية، وذلك على النحو التالي [9]:

الخصائص التنظيمية :

1-إن رأس المال الفكري يتوزع وكما سبق وأن اشرنا على كل المستويات الإدارية،فهو يتعلق بكافة المستويات الإستراتيجية بدءا من الشاملة،الأعمال ،والوظيفية وصولا إلى التشغيلية .وإن كان ذالك بنسب متفاوتة.

2-إن رأس المال الفكري يميل للعمل ضمن الهياكل المرنة.

3-كما انه يركز على استخدام الرسمية بشكل منخفض.

4-يبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير.

الخصائص المهنية:

1-ليس بالضرورة أن يمتلك رأس المال الفكري شهادة أكاديمية ، بل إن الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظمي وكذا تدريبهم الاثرائي.

2-إن رأس المال الفكري يتميز بمهارات عالية ومتنوعة.

3-يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة.

الخصائص السلوكية و الشخصية:

1-يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة.

2-يحبذ رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم باللاتاكد.

3-يتصف رأس المال الفكري بالمبادرة على تقديم الأفكار و المقترحات البناءة.

4-لرأس المال الفكري القدرة على حسم القرارات بدون تردد إلى حد كبير.

5-يتسم رأس المال الفكري بمستوى ذكاء متوسط فما فوق.

3-أهمية إدارة رأس المال الفكري

إن أهمية رأس المال الفكري تبرز من أهمية موقع أصحاب العقول و الألباب في القران الكريم. إذ ذكرت هاتان الكلمتان في(61) آية موزعة على 43 سورة كريمة. أي ما يعادل نسبة % 38 من مجموع سور القران الكريم ،و البالغ عددها 114 سورة .وهي نسبة ليست بالقليلة، وهي تشير إلى أهمية الدور الذي يؤدونه وحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم إزاء الدين و الدنيا .

كما أن أهميته أيضا تبرز انطلاقا من كونه من أكثر الموجودات قيمة في ظل العصر المعرفي، هذا

---

[9]: نفس المرجع، ص29.

باعتبار انه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظما م ، فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.

إن رأس المال الفكري - إضافة إلى ما سبق -يساهم في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمات، من خلال تحقيق قيمة مضافة لها و يشير في هذا الصدد Stewart إلى أن هذا النوع من رأس المال، وعلى خلاف رأس المال العيني أو المادي، والذي يتميز بسهولة إدارته ، فان رأس المال الفكري لا يمكن الإمساك به أو رؤيته ومن ثم تبرز صعوبة إدارته أو تقييمه. وبذلك نجد أن على المسيرين والمدراء المناضلة من اجل إثبات وجوده في منظماتهم للآخرين خاصة العملاء منهم، كونه هو من يساهم في إكساب المنظمة الشهرة وكذا السمعة الطيبة، والتي يرضى بها العميل، كونه يضمن من خلال رأس مالها الفكري توفير على الأقل الحد الأدنى من المنتجات والخدمات التي يبحث عنها و يطلبها.

وفي هذا السياق نجد أن sveiby & edvenson من الرواد الذين تناولوا رأس المال الفكري، الاستثمار فيه، إدارته، وأشاروا إلى بروز مفهوم اقتصاد المعرفة، وبذلك كانت تلك هي الانطلاقة في تغيير معارف المنظمات واستراتيجياتها، من إدارة الموجودات الملموسة، إلى إدارة الاستثمارات غير الملموسة من خلال امتلاكها للموجودات الفكرية ، واعتبار ذلك أسلوبا استراتيجيا مهما لضمان البقاء والاستمرار، وتعزيز قيمة المنظمة في البيئة التنافسية.

وعليه انطلاقا من الأهمية التي حضي بها رأس المال الفكري، بدا الاهتمام تدريجيا بإدارة رأس المال

الفكري في المنظمات، بداية من فترة الثمانينات، وهي الفتة التي أدرك فيها المديرون، والأكاديميون، وكذا

الاستشاريون على مستوى العالم بأسره، أن رأس المال الفكري يعتبر محددا أساسيا لما تحققه المنظمة من أرباح و بذلك برزت ضرورة تعلم المنظمات إدارة أصولها الفكرية بكفاءة.

مع بدية التسعينات بدأت بعض المنظمات في التفكير في كيفية تحديد الأفكار والابتكارات التي لم ينظر إليها في الماضي، اختيار تنمية البعض منها، الذي يتميز بإمكانية زيادة وتعظيم ربحية المنظمة.وبذلك أصبح هناك مسارين مختلفين، إلا أنهما مرتبطين ببعضهما البعض في نظرتهم إلى رأس المال الفكري .وقد تمثل المسار الأول في المعرفة والقوى الذهنية التي تركز على خلق المجال المعرفي وتوسيعه، أما المسار الثاني فيتمثل في مدخل الاعتماد على الموارد، وهو يهتم بكيفية خلق الأرباح من المزيج المميز للموارد المادية والفكرية للمنظمة.

ثانيا :التطوير التنظيمي

يمثل التطوير التنظيمي احد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي، إذ يهتم هذا المجال بالتغيرات المخططة في المنظمات ، أي بإحداث بعض التغيرات أو التطورات المطلوبة في المنظمات ، وهو ما يعتبر سمة أساسية للمنظمات الناجحة ، هذا كون أن البيئة متغيرة باستمرار، معقدة، تتميز بظروف عدم التأكد،و تتطلب مرونة من اجل إحداث تغيرات في شكل الإنتاج، و الأساليب الفنية و التسويقية كما يؤدي ذلك إلى تغيرات في الأفراد وسلوك العاملين.

1-مفهوم التطوير التنظيمي و أهدافه.

إن عملية التطوير التنظيمي تعتبر من الأمور الطبيعية الممارسة في المنظمات الإدارية ، كونها ذات أهمية كبيرة في زيادة الكفاءة والأداء، خاصة في عصرنا الحالي وذلك لاعتماد هذا الأخير على البحث والدراسة و التحليل بغرض تطوير الجوانب والأبعاد التنظيمية المختلفة ، وتهيئة الجو وخلق المناخ التنظيمي المناسب المؤدي إلى زيادة الانتماء الوظيفي والإنتاجية.

إن التطوير التنظيمي من منظوره العام يشير إلى مختلف الإجراءات ، أو الجهود المحسنة لأداء المنظمة [10].أما من منظور الفقه الإداري التنظيمي فانه يراد به إحداث تغيير شامل للمنظمة ، و يكون ذلك على المستقبل البعيد ، متضمنا بصفة أساسية ثقافة المنظمة ،قدرتها على حل المشكلات و اتخاذ القرارات بما يحقق التكيف مع البيئة التي تحيط بها [11]53 و يظهر ذلك في معاني التعاريف التالية:

حيث يرى **فرنش وندل**، بأن التطوير التنظيمي مجهود طويل المدى ،لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتجديد عملياتها ، على أن يتم ذلك تحديدا ، من خلال معالجة أكثر فعالية وتعاونا مع ثقافة المنظمة وقيمها ومع تركيز خاص على ثقافة مجموعة العمل الرسمية و يكون ذلك بمساعدة مستشار أو خبير، وباستخدام نظريات وتكنولوجيات العلوم السلوكية التطبيقية بما فيها البحث الموجه للعمل[12] .

يسانده في ذلك " **رتشارد بكهارد** " حيث يعرف التطوير التنظيمي، بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم. ويكون ذلك من خلال تدخلات مخططة)وسائل (في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية .

من خلال ما سبق، نجد أن التطوير ":**تغيير مخطط يهدف إلى مساعدة الأفراد في القيام بمهامهم بصورة أفضل، مع الاستعانة بوكيل للتغيير، يساعد على التنفيذ مع الإشارة إلى أن القائم بعملية التطوير قد يكون المنظمة بنفسها، أو أن تعتمد هذه الأخيرة على مستشار خارجي يحرك التطوير.كما**

---

[10]: قيس المؤمن ،حسين حريم ، التنمية الإدارية ، دار الزهران للنشر و التوزيع ، الأردن.1997 .ص197

[11]: علي محمد عبد الوهاب. التدريب و التطوير ، مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات ، المملكة العربية السعودية، 1981ص185 .

[12]: ميرغي عبد العالي حمور،التطوير التنظيمي ، عمان الأردن، 1987 ص9.

يمكن أن تعتمد على البديلين في نفس الوقت وهنا على المنظمة أن تحدد دورها في التطوير، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير.

وتأكيدا للمنحى السلوكي للتطوير التنظيمي، يقول " بونيو هوراشيو "بان التطوير التنظيمي عبارة عن أسلوب ينبع من العلوم السلوكية ،ويهدف إلى تحسين قدرة المؤسسات على حل مشاكلها ،و كذا التكيف مع التغيرات التي قد تطرأ على مضمونها، وذلك من خلال إتباع نصائح المستشارين ، سواء كانوا من داخل المؤسسة أم من خارجها .

من خلال ما سبق يتضح لنا بان **التطوير التنظيمي عملية مخططة، وتدار بطريقة منظمة لتغيير الثقافة والنظم والسلوك الخاص بالمنظمة.بهدف تحقيق فعالية المنظمة، في أساليب مواجهة المشاكل التي تتعرض لها وفي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.**

2- فعالية التطوير التنظيمي

إن التطوير التنظيمي يهتم بتنمية الخبرة، الاتجاهات والمهارات الضرورية، على المستوى الفرد، الجماعة و كذا المنظمة.و يكون ذلك اعتمادا على نماذج معينة ، إلا أننا نشير إلى أن هناك شروطا معينة تساعد وتهيء الظروف لإنجاح مثل تلك المناهج ، نذكرها فيما يلي:

1. وجود خطة شاملة للتطوير التنظيمي ،تقوم الإدارة العليا بوضعها والعمل على تطبيقها مراقبتها.
2 .إقناع الإدارة العليا بأهداف التطوير التنظيمي التي يحملها للمنظمة للمساهمة في إنجاحه.
3. ربط عملية التطوير التنظيمي بأهداف المنظمة ، لتجنب وقوع أي مشاكل أثناء التطبيق.
4. الاقتناع بأن عمليات التطوير ،أقرب إلى الاستثمار طويل الأجل، كما أن المنظمة لن تجني ثمارها في الأجل القصير، وإنما يجب على الإدارة العليا بالمنظمات ،منح الدعم المستمر لمثل هذه المجهودات ،مع الصبر على تحقيق النتائج المرجوة دون استعجال الوصول إلى النتائج حتى لا تفشل هذه المجهودات في المراحل الأولى لبذلها.
5. إستخدام أسلوب العمل الجماعي وهذا لتغطية كل الجوانب المتباينة للتنظيم.
6.محاولات التطوير التنظيمي تنصب على الجماعات لا على الأفراد.

المحور الثاني -إسهامات رأس المال الفكري في بناء المنظمات المتعلمة

أولا: أهمية التعلم و المنظمات المتعلمة

إن التعلم يعد في جوهره عملية تتجلى فيها إرادة الأفراد والجماعات لتطوير، تجديد معارفهم ومعلوماته م، وكذا خبراتهم و ثقافاتهم.بما يمكنهم من زيادة إنتاجيتهم، اطراد إبداعاتهم وإبداء مشاركتهم الفعالة في صنع القرارات، واختيار السياسات المتنوعة والمتعددة البدائل.هذا على خلاف

التعليم الذي يكاد يقتصر على التمدرس والتدريس، الوصايا والتوجيه .وهو ما يعني وجود أهداف منمطة مسبقا، في غاياتها
وطرائقهاوعلاقات المعلم بالتعلم[13] .

من هنا نجد أن التعلم عملية مستمرة، متجددة تتضمن الفهم، التساؤل والمعرفة، الإلهام والحدس، وكذا الحكمة، البحث وحل المشكلات .وهو بذلك يكون قد تجاوز تخزين وتلقين المعلومات.بل أضحى يركز أكثر على اكتساب المعرفة، تنمية طرق التفكير، بما يتكيف مع رغبات وأهداف، وكذا حوافز المتعلمين أنفسهم [14].

و قد جاءت عدة تعاريف للتعلم التنظيمي إذ عرفه Fiol على أنه العملية المؤدية لتحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل، والفهم الحسن.و هو بذلك يوصي بتوظيف المعرفة و الاهتمام بالتعلم.

كما يعرف التعلم أيضا على انه عملية تنقيح الأفكار، وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها القدرة على توجيه و إثراء القرارات [15].

و منه يمكن تعريف التعلم التنظيمي، على أنه:

مجموع العمليات والنشاطات، التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدرتها الكلية وتطوير ذاتها، تفعيل علاقتها مع بيئتها و التكيف معها. تعبئة العاملين ليكونوا وكلاء لمتابعة المعرفة، توظيفها في المنظمة لإحداث التطور المستمر، تحقيقا للكفاءة و الفعالية.

و بذلك نجد أن التعلم التنظيمي ليس خيارا على المنظمات ، بل انه حتمي ، كون أن أي تطوير أو تغيير لهذه المنظمات لا يمكن له أن يتحقق من دون التعلم ،اوحتى خارج إطار المنظمات المتعلمة ، التي يقع على عاتقا إتاحة فرص التعلم لأفرادها.

إن أول من أشار إلى المصطلح" المنظمة المتعلمة"كان P.Senge سنة 1999 ، وقد قرنها آن ذاك بالتفوق التنظيمي [16] ،و كذا بقدرتها في التحصل على النتائج بالمستوى الذي يرغب فيه الأفراد العاملون ، من خلال توسيع قدراتهم و اعتماد أنماط جديدة و شاملة من التفكير يعبر عنها بالطموحات

---

[13]: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، العولمة و التعلم و التنمية البشرية ، اجتماع الخبراء ،القاهرة ،12 -22 فيفري،2001.

[14]: درام البصام ، التنمية البشرية و أنظمة التعليم و الأنماط الثقافية في الوطن العربي ، ندوة التنمية البشرية في لوطن العربي ، مركز دراسات

. 282بتصرف - .الوحدة العربية ، 1995 ،ص251-282 بتصرف.

[15]: محمد حباينة ، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة،2006-2007.

[16]: ليث سعد الله حسين ، دور المورد البشري في بناء منظمة مستجيبة ،مجلة بحوث مستقبلية ،ممركز الدراسات المستقبلية ، العراق،العدد13 ،2006،ص14.

الجماعية. و يضيف Pedler بأنها المنظمات التي تسهل التعلم لكل أفرادها ، من خلال تحول ذاتها ، و بيئتها بشكل متعمد.

كما تعرف أيضا على أنها المنظمة الماهرة في إنشاء، اكتساب، نقل المعرفة و تطويرها، من خلال حركة لولبية مستمرة، تتعلم من خلالها و تعلم الآخرين .

و بذلك نجد أن المنظمة المتعلمة ،هي تلك المنظمة القادرة على تطوير قدراتها للتكيف مع التغير المستمر، من خلال موظفين فعالين يقومون بدور فعال في تحديد و حل القضايا المختلفة في المنظمة ، بما يمكنهم من اعتماد التعلم كأنجع وسيلة للاكتشاف ، إبداع انسب إجراءات العمل الجديدة المسهمة بالشكل الفعال في بناء المنظمة ، تجسيدا للاستفادة القصوى من المعارف الضمنية المتوفرة لدى الأفراد و كذا مجمل المعارف الأخرى الصريحة . و كذا ضمان إمكانية تنقلها بين الأفراد.

و يمكن أن نحدد للمنظمة المتعلم بعض الخصائص تبعا لما تمخض عن أبحاث المفكرين و المنظرين.إذ حدد دافيد جارفين بعض الخصائص اعتبرها أساسية ، تجعل من التعلم عملية يومية ، مستمرة ، قابلة للحياة و الاستمرار و كانت كالأتي[17]:

1-حل المشكلات بطريقة منهجية.

2- التعلم من التجربة الماضية.

3- نقل المعرفة بسرعة و فاعلية في كل أنحاء المنظمة.

هذا و يمكن أن نضيف الخصائص الآتية[18]:

1. المنظمة المتعلمة تتميز بأنها تنظر إلى مسالة التعلم على أنها مسالة إستراتيجية، مكونة من شقين تدريب رسمي و أخر غير رسمي.
2. تعبر أيضا عن ضرورة شمولية التدريب لجميع الموارد البشرية، بما في ذلك من مديرين، رؤساء، ومرؤوسين على كافة المستويات الإدارية .وهي تنظر إلى كل من يعمل فيها على انه موظف معرفة وتعلم.
3. المنظمة المتعلمة، تنظر إلى التعلم على انه استثمار بشري، له عائد كبير يتمثل في تحقيق المهارة العالية وبشكل مستمر.

ثانيا: دور رأس المال الفكري في تطوير المنظمات المتعلمة

باعتبار المنافسة القائمة في عصر المعرفة الحالي على اعتماد المزيد من الأصول غير المرئية مجسدة في رأس المال الفكري، كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية، فان ذلك يتطلب مضاعفة الاهتمام بالاعتماد

---

[17]: سعد غالب ياسين ،إدارة المعرفة ، دار المناهج للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى، 2007 ، ،ص124.

[18]: يرقي حسين،إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية .وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ،2007 ص111.

على التعلم التنظيمي بدرجة تفوق معدل المنظمات المنافسة، بما يؤمن تحقيق الميزة التنافسية ويقي المنظمة شر انخفاض أو تقادم مهارتها. هذا على اعتبار أن مخرجات رأس المال الفكري القائمة على ابتكار الأساليب و العمليات المؤدية إلى تحقيق المنتجات المتميزة، يتطلب الاستمرار في التعلم من اجل استيعاب و تطبيق المعطيات الجديدة بكفاءة، بما يحقق أهداف المنظمة .وهو ما يعني أن كل ابتكار من قبل احد الأفراد لا بد أن يترافق معه موجة جديدة من التعلم من اجل أن تعمل به المنظمة بكل أفرادها وأقسامها بكفاءة ، كما أن ابتكار الجديد لن يتحقق دون التعلم السريع ، الذي يمكن من خلاله الوصول إلى ذروة مزايا الابتكار بسرعة.كما أن الابتكار عند تطبيقه وإدخاله في المنظمة يكون في أعلى مزاياه من حيث الجودة. فإن التعلم يكون في بدايته، أي في أدنى مستوياته من الكفاءة .وبذلك فانه كلما ازداد التعلم في التقدم، كلما فقد الابتكار قوته في المنظمة .وهو بذلك ما يوحي بان تحقيق الميزة التنافسية كوسيلة لبقاء واستمرار المنظمة، بحاجة مستمرة إلى الابتكار وكذا التعلم.أي أنها بحاجة إلى انجازات رأس المال الفكري، خبراته و كذا مهاراته،و من ثم تحقيق إمكانية انتقالها إلى الآخرين. هذا على اعتبار أن مصدر التعلم في هذه الحالة يكون داخلي إذ أن التعلم قد ينشا من خلال الإتيان بالأساليب والمعارف ،و كذا الخبرات الجديدة من المنافسين ، أو الزبائن وهو في كلا الحالتين سوف يعمل على المشاركة في تعظيم رأس المال الفكري للمنظمة.

وهناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمة إلى المحافظة على رأس المال الفكري نذكر فيما يلي

بعضا منها:

1-رأس المال الفكري كمصدر للميزة التنافسية

مما لاشك فيه أن المنظمات بمختلف أشكالها تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من جعل

سلعها وكذا خدماتها مميزة عن غيرها، مما يدفع بالمستهلكين، أو المستفيدين إلى الإقبال على التعامل معها، ومن أمثلة المزايا التنافسية نذكر :انخفاض التكاليف، ارتفاع جودة السلعة إلى المستهلك الأفكار الجديدة ...ومن أمثلة الوقائع الحقيقية المجسدة لعناصر الميزة التنافسية شركة **تويوتا** اليابانية ، التي تقوم بتسليم السيارة حسب الطلب إلى الزبون في غضون ثلاثة أيام فقط من تاريخ وصول الطلب[19]

نشير إلى أن كل ذلك لن يتأتى له أن يكون من دون وجود رأس المال الفكري القادر على المحافظة على المستوى المتفوق والمميز للمنظمة إذ أن الاعتماد على التكنولوجيا بدأ يتراجع، نظرا لسرعة تغيرها إذ أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، خاصة بعد توسع استخدام التكنولوجيا،

[19]- عادل حرحوش المفرجي، مرجع سابق، ص125

التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية و التسويقية متاحة لجميع المنافسين علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها.

ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات، الموارد والتكنولوجيا بحرية عبر المنظمات، أصبحت أصول

المنظمة قابلة للتبادل بين المنظمات، بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترجيح والمتمثل في رأس مالها الفكري ممثلا في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من معرفة وقدرات، مهارات مختلفة مؤهلة للإبداع والتجديد وهو ما جعل المنظمة تدرك أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس المال الفكري ذو المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع[20] . ومن ثم كانت الضرورة للحفاظ عليه.

2-رأس المال الفكري المجسد للثروة الثمينة

يعد رأس المال الفكري ثروة كبيرة بالنسبة للمنظمات، وتأتي هذه الثروة من مصادر متعددة نذكر

أهمها إلا وهو أن الإنسان العادي ، في الثمانين من عمره لا يفقد أكثر من ثلاثة في المائة من قدرته الدماغية[21]38 وهو ما يعني أن97 في المائة من القدرة الدماغية ستبقى حيوية وفعالة، هذا لإنسان عادي فما هو الحال بالنسبة لرأس المال الفكري الذي يمثل نخبة الأفراد.

المصدر المهم أيضا لجعل رأس المال الفكري ثروة هو قدرته على تسجيل براءات الاختراع، والتي

تشكل قيمتها مبالغ خيالية، وهو ما أكدته بحوث مؤتمر(ICM) الذي انعقد في نيويورك، وأهم ما قيل فيه هو أن المنظمة(ICM) تستلم أكر من بليون دولار سنويا كعائد لبراءات الاختراع[22]

إن ما تقدم هو ما دفع منظمة Pepsico للبحث عن الأفراد الجيدين والمحافظة بقائهم أطول مدة

ممكنة لبناء مصرف كبير للمواهب من خلالهم لان هذا المصرف سيجعل قيمة الكثير من المنظمات في السوق اكبر من قيمتها الحقيقية أي أن قيمة رأس المال الفكري ستزداد.

---

[20]- عبد المجيد قدي ،.سملالي يحضيه ، نحو تنمية إستراتيجية للموارد و الكفاءات البشرية في ظل العولمة ، المؤتمر الدولي الأول حول النجاعة في الأداء و الشفافية من اجل ضمان نجاح الإصلاحات و الاندماج في الاقتصاد العالمي ، 30 ماي 2003،.كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر. ص2.

[21]- سيباني خليل، إدارة العقل ، الطبعة الأولى ، دار الراتب الجامعية ، بيروت ، 1999 ، ص6

[22] -Koening .M.L .the resurgence intelectual capital,the emphasis shifts measurement,information today .vol .17.sep.2000.

3- رأس المال الفكري كمحسن للأداء التنافسي للمنظمة

لقد حاولت العديد من الدراسات الربط بين رأس المال الفكري وأداء المنظمة التنافسي، ففي دراسة ستيوارت وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المنظمة وان استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري، المؤدي بدوره إلى التفوق التنافسي.كما أوضح pfeffer إن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير ، والمتسمة بشدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن، مع تعدد حاجاتهم، مازالت تدفع بالمنظمات إلى تحسين أدائها وكذا جودة منتجاتهم عن طريق الابتكار، تطوير الوظائف و العمليات، من خلال توظيف رأس المال الفكري.

وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المنظمة وميزتها التنافسية. في حين أشار كل من Beaty&Richard إلى أن إنتاجية الموجودات الفكرية، تشكل محور عمل المنظمة، وأساس نجاحها . وبالتالي أصبح من الضروري أن تدرك تلك المنظمات أهمية رأس المال الفكري كعامل أساسي في تحسين الأداء.

الخاتمة

إن المنظمات باعتبار تفاعلها، وتكيفها الدائم والمستمر مع البيئة، وكذا في ظل المنافسة الشديدة التي تعيش ضمنها، خاصة مع تصاعد وتيرة المعارف والمعلومات، أصبحت بحاجة أكثر إلى اكتساب الرصيد المعرفي، باعتبار قدرة هذا الأخير على تحقيق التميز على المنافسين، ض مان البقاء والاستمرار من خلال قدرته على التجديد والتطوير.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها نجد أن الرصيد المعرفي، المعيار التنافسي الجديد، المحدد لبقاء المنظمة واستمراريتها لن يكون له وجود، دون رأس المال الفكري كمصدر للرصيد المعرفي باعتبار امتلاكه للمهارات ، الطاقات الذهنية والفكرية المتجد دة، المؤهلة للإبداع والتطوير، وكذا صعبة المحاكاة والتقليد، الأمر الذي يؤدي إلى خلق قيم مضافة، تحسين الأداء، تحقيق الميزة التنافسية وكذا تطوير المنظمات بالشكل الذي يسمح لها بمواكبة البيئة.

وبذلك نجد أنه أصبح لزاما على المنظ مات، لاختيارا وضع الموارد البشرية عامة ورأس المال الفكري بصفة خا صة بؤرة اهتمامها، باعتباره عنصر المفاضلة الجديد بين المنظمات، والمحدد الأول لتميزها وضمان استمراريتها، انطلاقا من امتلاكه للمهارات القادرة على التجديد، الأمر الذي يحمل المنظمة فرصا أكبر للتطوير والتجديد، تأمينا بذلك للبقاء والإستمرارية.

نتائج الدراسة:

إن أبرز النتائج التي توصلنا إليها نبرزها فيما يلي:

1-إن رأس المال الفكري، الذي يعبر عن نخبة العناصر البشرية يعد المحدد الأول الذي يقوم عليه بقاء المنظمات واستمرارها، كونه يتميز بالمهارات والقدرات المبدعة والمتجددة، وهذا ما يزيد من أهمية الأصول غير الملموسة وهو ما ينفي الفرضية الأولى.

2-إن اعتماد المنظمات على رأس المال الفكري يعد مصدرا حيويا لتعظيم عوائد المنظمة وزيادة أرباحها وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

3-إن رأس المال الفكري، يعبر عن نخبة رأس المال البشري، أي أنه يعبر عن أكفأ وأجدر، أمهر القدرات البشرية بالمنظمة، خاصة منها تلك القادرة على تعظيم أرباح ومنافع المنظمة، الأمر الذي لاينقص من أهمية رأس المال البشري.

4-إن الآلية الأنسب لتفعيل رأس المال الفكري، تعتمد بدرجة كبيرة على المنظمات المتعلمة، وكذا في قدرة هذه الأخيرة على توفير المناخ الأنسب للتعلم، مما ينعكس إيجابا على تطوير مهارات رأس المال الفكري وتجديد قدراته وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

الاقتراحات:

انطلاقا من دراستنا هاته نقدم الاقتراحات التالية:

1-على المنظمات أن تهتم برأس المال الفكري، باعتباره المحدد الأول لبقائها.

2-في عصر يعم بالمعارف المتجددة، البحث العلمي المتسارع، بات رأس المال الفكري، أهم ما يمكن أن تتميز به المنظمات، وهو ما يوحي بضرورة الإهتمام أكثر بالعناصر البشرية.

3-يجب على المنظمات استقطاب أفضل العناصر البشرية، ذات القدرات الفكرية المتميزة، لأن في ذلك فرصة لتميز المنظمة.

4-ضرورة وضع تحفيزات، ومكافآت ، كتشجيع على تقديم الأفكار الجديدة، المبدعة، المفيدة للمنظمة.

5-يجب على المنظمات العمل على تمكين مواردها البشرية، الأمر الذي يزيد من من تمسكهم بالمنظمة، ومن ثم العمل على تقديم الأفضل لها.

6-ضرورة انتهاج الأساليب المساعدة على خلق المعرفة وتنقلها بين العاملين.

قائمة المراجع

1- توماس ستيوارت ، ثروة المعرفة،ترجمة ،علا أحمد صلاح،الدار الدولية للاستثمارات الثقافية. ش ذم م ، 2004 .

2-سعد عبد الكريم الساكني، رأس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين في القياس، الملتقى العلمي الثامن حول منظمات الأعمال العربية ومتغيرات العصر، جامعة أربد الأهلية، الأردن، أوت، 2006.

3-عبد الحفيظ بلعربي، جمال أبوراشد، اقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية، شروط أمثلية لمعدل الإنفاق على أصول المعرفة، لمنشأة الإعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، جامعة الزيتونة الأردنية، 2005 ،.

4-راوية حسن،2005، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر.

5- Ulrich, a new manages for human resources, Harvard business review, .January-february, 1998

6-ناصر مراد، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية، يصدرها مركز البصيرة للبحوث و الاستشارات و الخدمات التعليمية، الجزائر، العدد العاشر،2008.

7- عادل حرحوش، أحمد علي صالح،رأس المال الفكري-طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه -مصر، 2003.

8-

10- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، العولمة و التعلم و التنمية البشرية ، اجتماع الخبراء ،القاهرة ، 12-22 فيفري،2001.

11- درام البصام ، التنمية البشرية و أنظمة التعليم و الأنماط الثقافية في الوطن العربي ، ندوة التنمية البشرية في لوطن العربي ، مركز دراسات الوحدة العربية ، 1995 .

12-محمد حباينة ، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة،2006-2007.

13-ليث سعد الله حسين ، دور المورد البشري في بناء منظمة مستجيبة ،مجلة بحوث مستقبلية ،ممركز الدراسات المستقبلية ، العراق،العدد13 ،2006.

14-سعد غالب ياسين ،إدارة المعرفة ، دار المناهج للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى،2007 .

15-يرقي حسين،إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية .وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ،2007 .

16- Koening .M.L .the resurgence intelectual capital,the emphasis shifts measurement ,information today .vol .17.sep.2000.

17- سيباني خليل، إدارة العقل ، الطبعة الأولى ، دار الراتب الجامعية ، بيروت ،1999.